

## **ÇALIŞANLARIN BİREYSEL DEĞERLERİ İLE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ: KAMU YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

*DETERMINING THE RELATIONSHIPS AMONG INDIVIDUAL VALUES OF  
EMPLOYEE AND ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT:  
A RESEARCH ON PUBLIC ADMINISTRATORS*

*Öğr. Gör. Alper GÜNER*

*Kırıkkale Üniversitesi Keskin MYO Yönetim ve Organizasyon Bölümü*

*Yrd. Doç. Dr. Melahat ÖNEREN*

*Kırıkkale Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü*

*Öğr. Gör. Dr. İbrahim BOZACI*

*Kırıkkale Üniversitesi Keskin MYO Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü*

### **Özet**

Bu çalışmada, Kırıkkale İl Özel İdaresinde görev yapmakta olan kamu yöneticilerinin sahip oldukları bireysel değerler ile astları ve kendileriyle beraber yönetim pozisyonlarını paylaşan yöneticilerle yaşadıkları çatışmaları yönetirken kullandıkları yöntemler arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmaya konu olan araştırma, Kırıkkale İl Özel İdaresi'nde görev yapan 32 kamu yöneticisine anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Bireysel değerlerin ölçümünde Schwartz'ın (1992), "Bireysel Değer Ölçeği", örgütsel çatışma yönetimi yöntemlerinin belirlenmesinde ise Rahim'in "Örgütsel Çatışma Yönetimi Envanteri-II ve III" (1983, 1992) ölçeği kullanılmıştır. Kamu Yöneticilerinin sahip oldukları bireysel değerler ile çatışmaları yönetirken kullandıkları yöntemler arasındaki ilişkileri belirleyebilmek amacıyla elde edilen verilerle korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin astlarıyla ve kendileriyle aynı yönetim pozisyonlarını paylaşan yöneticilerle aralarında ortaya çıkan çatışmaların çözümünde izlediği çatışma yönetimi yöntemlerinin seçiminde, sahip oldukları bireysel değerlerin önemli rolünün olduğu anlaşılmıştır. Yöneticilerin astları ile yaşadığı sorunların çözümünde izlediği işbirliği çatışma yönetimi; uyum ve hayırseverlik değerleri ile, uyma tarzında çatışma yönetimi; haccılık değeri ile, hükmetme tarzı çatışma yönetimi; haccılık ve güç ile, uzlaşma tarzı çatışma yönetimi; başarı ve güç ile yakından ilgili bulunmuştur. Ayrıca, yöneticilerin kendileriyle beraber yönetim pozisyonlarını paylaşan yöneticilerle yaşadıkları çatışmaların çözümünde; işbirliği çatışma yönetimi; hayırseverlik ve

evrensellik ile, uyma tarzında çatışma yönetimi; hazcılık ve başarı ile, hükmedici çatışma yönetimi; hazcılık ve başarı ile, uzlaştırıcı çatışma yönetimi hazcılık ve güç ile ve son olarak kaçınma tarzı çatışma yönetimi hazcılık ve güç ile yakından ilişkili olarak tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bireysel Değerler, Çatışma Yönetimi, Çatışma Çözümü, Kamu Yönetimi, Örgütsel Çatışma

### Abstract

At this study, the relationships among the individual values and conflict management styles of public managers are tried to be revealed for faced conflicts among themselves and among managers and subordinates in the Special Provincial Administration of Kirikkale. This study is made by conducting survey with 32 public sector managers of Special Provincial Administration of Kirikkale. Schwartz (1992)'s individual values scale is used in measuring individual values and Rahim (1983, 1992)'s "Organizational Conflict Management Inventory-II and III" scales are used in determining organizational conflict management methods. To determine the relationships among individual values and conflict management methods that used by public managers, correlation analysis is conducted by obtained data. According to research results, it is understood that, individual values has important role in conflict resolving styles that followed to solve conflicts faced among managers that share lateral positions and conflicts among managers and subordinates. At the resolution of conflicts with subordinates it is founded that; collaborative conflict management is related with values of compliance and benevolence; compliance style conflict management is related with hedonism; domination style conflict management is related with hedonism and power; consensus style conflict management is related with success and power. Moreover, at the resolution of faced conflicts among managers, who shares same management level, it is pointed out that; collaborative style is related with benevolence and universalism; compliance style is related with hedonism and success; domination style is related with hedonism and success; consensus style is related with hedonism and power.

**Key Words:** Individual Values, Conflict Management, Conflict Resolution, Public Management, Organizational Conflict

### GİRİŞ

Örgüt içerisinde faaliyet gösteren çalışanların örgütün ulaşmaya çalıştığı amaçlar dışında bireysel amaçlar tanımlamaları, kendileri için rasyonel buldukları menfaatleri korumaya çalışmaları gibi etkenler örgütlerde çatışmalara neden olabilmektedir. Örgütler açısından kaçınılmaz olan bu sürecin iyi yönetilmesi ve örgüt hedeflerine katkı sağlanması gerekmektedir. Klasik yönetim anlayışında sıkıntı, stres, gerginlik unsuru olarak görülen ve kaçınılması gereken bir olgu olarak değerlendirilen çatışma, modern yönetimde kaçınılmaz, yönetilmesi gereken ve doğru yönetildiğinde örgüt için faydalı olabilecek bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

Yöneticiler örgütsel çatışmaları yönetirken düşünce, tutum ve davranışlarını etkileyen bireysel değerlerin etkisinde kalabilmektedirler. En önemli görevlerinden

birisi karar vermek olan yöneticiler, çatışma sürecini yönetirken akademik araştırmalar sonucu ortaya konulan çatışma yönetimi yöntemlerinden yararlanmayı rasyonel bir gereklilik olarak görmelerine rağmen çatışmayı algılamalarında ve yönetmelerinde yöneticilerin bireysel değerleri de önemli bir rol oynayabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Kırıkkale İl Özel İdaresinde görev yapmakta olan kamu yöneticilerinin sahip olduğu bireysel değerler ile astları ve kendileriyle beraber yönetim pozisyonlarını paylaşan yöneticilerle yaşadıkları çatışmaları yönetirken kullandıkları yöntemler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak olarak tanımlanmıştır.

### BİREYSEL DEĞERLER

İnsan tutum ve davranışlarını açıklamaya rehberlik eden ve bireysel tercihler üzerindeki etkisi yadsınamaz olan değer kavramı, farklı disiplinler tarafından inceleme konusu yapılmıştır. Kavramla ilgili literatürde kavramın farklı özelliklerinin öne çıkarıldığı farklı tanımlara ulaşmak mümkündür. Bu tanımlardan önemli bir kısmı değerlerin toplumu bütünleştirici özelliğinden yola çıkmaktadır. Bu kapsamda değerler, toplum ya da bireyler tarafından benimsenen hangi toplumsal davranışın doğru ve hangisinin yanlış, neyin arzulanan ve neyin kötü olduğunu belirlemeye yarayan birleştirici olgular, toplumun sosyal ihtiyaçlarını karşıladığına ve bireylerin iyiliği için iyi olduğuna inanılan ölçütler, bilinç, duygu ve heyecanları da ilgilendiren yargılar ve bireyin bilincinde yer eden ve davranışı yönlendiren ölçüt veya güdüler olarak tanımlanabilir (Özgüven, 2003, s. 367; Özkalp, 2005, s. 100; Özkalp ve Kirel, 2010, s. 109; Şişman, 2007, s. 4).

Bazı yazarlar değerlerin, toplumsal hayatı düzenlemekteki rolüne öncelik vererek değerlerin, bireylerin düşünce, tutum ve davranışlarını etkileyen, insanların ve olayların seçilmesini etkileyen standartlar olarak ortaya çıkan kültürel öğeler şeklinde tanımlanabileceğini ifade etmektedirler (Fidan, 2009, s. 2). Kavramın sürdürülebilirlik üzerindeki etkisine atıf yapıldığı bir başka tanımda Kızılçelik ve Erjem (1994, s. 99) ise, değer kavramını, “grubu veya toplumu oluşturan insanların işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen; onların duygu, düşünce, amaç ve menfaatini yansıtan genelleştirilmiş ahlaki ilke veya inançlar” olarak tanımlamaktadırlar.

Değerler, davranışların ortaya çıkmasında ve şekillenmesinde önemli olmaktadır. Bireylerin tercihlerinde yadsınamaz bir öneme sahip olan değerler, kişiliklerin ve bilişsel sistemin bir parçası olup, düşünce ve davranışları yönlendirirler (Bulut ve İşman, 2004, s. 279), bireyin toplumsal değer sistemini sorgulaması ve bunun sonucunda bireysel değerlerine ulaşması sayesinde de hayatın anlaşılıp yorumlanmasına davranışların şekillenmesine rehberlik ederler (Dilmaç, Bozgeyikli ve Çıkılı, 2008, s. 71). İnsanlar her zaman sahip oldukları bireysel değer sistemine uygun hareket etmemekle birlikte değerler, kişinin tutumlarını etkileyerek davranışlarına yön verir veya başka bir ifadeyle değerler, davranışların esin kaynağıdır (Doğan, 2008, s. 318; Sıgır, 2007, s. 51). Benzer bir görüşü savunan Collins vd., (2007’den aktaran

Karalar ve Kiracı, 2010, s. 82), değerlerin davranışlarla ilişkili olduğu bilinse de, yine de bu ilişkinin genellikle zayıf olduğunu ifade etmektedirler. İnsanlar zaman zaman değer yargılarının dışına çıkarak farklı davranışlar sergileyebilmektedirler. Her ne kadar değerlerin insan davranışlarını açıklayan tek değişken olduğunu savunmak mümkün değilse de insanlar davranışlarını kendi değerlerine göre yargırlar ve kendilerini haklı ya da haksız bulurlar (Başaran, 2008, s. 389).

Schwartz, “bireyin bağlı olduğu ve davranışını etkileyen değer” olarak tanımladığı bireysel değer kavramına ait olan bireysel değerleri on boyut altında toplamıştır (1999’dan aktaran Pazarcık, 2010, s. 40-42); Güç, (İnsanlar ve kaynaklar üzerinde hâkimiyet ya da sosyal statü, itibar ve kontrol), Başarı, (Sosyal standartlara uygun olarak yeteneklerini ispatlama yoluyla gelen kişisel başarı), Hazcılık, (Kişinin duygusal tatmini ve zevk), Uyarılım, (Yaşamda yenilik, heyecan ve meydan okuma), Kendini Yönlendirme, (Yaratma, keşfetme ve bağımsız düşünce), Evrenselcilik, (Doğa ve tüm insanlığın refahı için koruma, tolerans, değer bilme ve anlayış), İyilikseverlik, (Sık temas içinde olunan kişilerin yanında tüm insanların refahının artırılması ve korunması), Gelenekçilik, (İnanç ve geleneksel kültürün sağladığı düşünce ve gelenekleri kabul etmek, bağlı olmak ve saygı göstermek) Uyma, (Çevreyi korumak, doğayla bütünlük olmak ve güzelliklerle dolu bir dünyaya sahip olmak), Güvenlik, (Kişinin kendi varlığının, ilişkilerinin ve toplumun devamı, uyumu ve güvenliği).

Bireyin hayatı anlaması ve anlamlandırması noktasında önemli bir yere sahip olan ve varoluşun anlamına katkıda bulunan değerler, sadece bireyin hayatına yön vermekle kalmayıp aynı zamanda onun iş yaşamı boyunca karşılaştığı karar verme, problem çözme, iletişim, motivasyon sağlama, kişisel gelişimi sürdürme süreçlerinde de önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Asan, Ekşi, Doğan ve Ekşi, 2008, s. 15). Örgütler tarafından genel kabul gören doğruları içeren örgütsel değerler, örgütte kararların nasıl alınacağını ve hangi davranışların kabul edilebilir görülebileceğini ortaya koymaktadır. Birey açısından çevresine karşı uyumunu kolaylaştıran bir unsur olan değer kavramı, örgütler içinde, sistemin fonksiyonlarının ve aktivitelerinin sürekliliği için çalışanların eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağı olarak çalışanların uyması gereken kuralları ortaya çıkaran temel unsur olmaktadır (Erdem, 2003, s. 56; Vurgun ve Öztö, 2011, s. 224).

Yöneticiler açısından bakıldığında ise yöneticilerin plan ve politika üretmek, karar vermek, örgüt içi koordinasyonu sağlamak ve örgütsel çatışmaları çözümlemek gibi pek çok eyleminin arkasında yöneticilerin sahip olduğu değerlerin etkili rol oynadığı görülecektir. Yöneticilerin eylemlerini belirleyen tek değişken olmamasına rağmen değerler, yöneticilerin eylem ve kararlarının en önemli belirleyicilerinden biridir. (Yılmaz, 2007, s. 642). Yöneticiler, tercihlerini yaparken sahip oldukları bireysel değer sisteminin etkisi altında ve örgütsel değerlerin sınırları içerisinde karar vermek zorundadırlar. Birbirinden farklı bireysel değerlere sahip olan yöneticiler, kendilerine tanınan yetki çerçevesinde karşılaştıkları problemlere farklı şekillerde yaklaşmaktadırlar.

## ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

İnsanlar açısından çatışma gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına engel olan sıkıntıların ortaya çıkardığı gerginlik hali iken örgütte çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve işle ilgili faaliyetleri olumsuz etkileyen olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 2013, s. 587). Bu bağlamda örgütsel çatışmanın örgüt içinde önlenemeyecek ama yönetilmesi gereken bir süreç olduğu açıktır.

Bir örgüt içinde meydana gelebilecek çatışmalarla ilgili olarak birbirinden farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Ertürk, 2012, s. 253-254); klasik yönetim düşüncesinde çatışma, istenmeyen ve kaçınılması gereken bir durum olarak görülürken, modern yönetim yaklaşımına göre ise çatışmanın varlığı kaçınılmazdır ve optimal düzeyde bir çatışmanın varlığı, yeniliği, rekabeti, etkinliği artıracak için teşvik edilir. Her ne kadar çatışmanın örgüt için faydalarından bahsedilebilecek olsa da Robbins ve Judge (2013, s. 456), çatışmanın gruplarda güven, saygı ve kaynaşmayı olumsuz etkilediğini ve bu nedenle araştırmaların çatışmanın ortaya çıktığı bağlamın tümünü yönetebilme konusuna odaklandığını belirtmektedirler.

Örgüt içinde çatışmayı ortaya çıkaran başlıca nedenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Ertürk, 2012, s. 260-267; Eren, 2013, s. 588-594; Kılıç, 2001, s. 92-95);

*İşbölümü*, sonucunda meydana çıkan kişiye veya gruba özel normlar, değer, yargıları, farklı algılama tarzları örgütlerde bölümler veya kişiler arası çatışmaya neden olur. İşbölümü nedeniyle ortaya çıkan hiyerarşik örgütlenme yapısı da örgütsel çatışmaya neden olabilmektedir. Hiyerarşinin üst basamaklarında yer alanların daha fazla ücretle ödüllendiriyor olması beraberinde örgütsel çatışmaları da getirebilmektedir.

*Fonksiyonel bağımlılık*, bu noktada çatışma, genellikle sınırlı kaynakların ortaklaşa kullanımından ortaya çıkmaktadır. Fonksiyonel olarak birbirine bağlı bölümlerden birinin fonksiyonunu zamanında yerine getirmemesi örgütsel çatışmaya neden olur.

*Sınırlı kaynaklar*, örgütte kaynakların sınırlı olması ve devamlı temin edilememesi durumunda kaynaklara bağlılık artmış olacak ve bölümler ya da bireylerin amaçlarını eksiksiz bir biçimde elde edebilmek için bu sınırlı kaynaklardan daha büyük bir pay almaya çalışması, çatışmalara yol açacaktır.

*İletişim engelleri*, örgütlerde bütünleşmesi ancak örgüt amaçlarının bütün personele çok iyi anlatılmasına bağlıdır. İletişim engelleri nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılamaması durumunda bireyler arasında oluşacak farklı değer yargıları çatışmaya yol açar. Yetersiz ve belirsiz iletişimde işbirliğini azaltarak örgütlerde çatışmalara neden olabilmektedir.

*Örgütün büyüklüğü*, örgütün büyüklüğü ile çatışma düzeyi arasında doğru orantılı bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Örgüt büyüdükçe birincil ilişkiler, ikincil ve kişisel olmayan ilişkilere döner. İletişim kanallarının sayısı artar ve hiyerarşik katlar

arasındaki iletişim azalır. Amaçlara ulaştıracak araçlar karmaşıklaşır ve bütün bunlarda örgütsel çatışmaya zemin hazırlar.

*Bireysel amaçlardaki farklılıklar*, her birey farklı amaçlara sahip olduğu için bireylerin olaylar karşısında davranış ve tutumları da değişiktir. Bu amaç farklılıkları, sorunları, zevkleri ve duyguları ortak olan bireyleri bir araya getirerek örgüt içinde informal gruplara ve bunların arasındaki çatışmalara neden olabilir.

*Denetim biçimi*, kişilerin denetlendiği yakın denetim, çatışmaya müsait bir ortam hazırlamaktadır. Buna karşın genel denetim ise daha az çatışma ortamı yaratmaktadır.

*Rekabetçi ödüllendirme sistemleri*, ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması kişileri yarışma içine sokmakta ve birbirlerine yardımcı olmak yerine birbirleriyle çekişmeye başlamalarına ve birbirlerini engelleyecek davranışlar içine girmelerine neden olmaktadır.

*Yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar*, çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve sorunlara her yöneticinin farklı yaklaşması bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir. Yine yöneticinin yönetim biçimini astlarına benimsetmeye çalışması da örgüt içi çatışmalara yol açabilir.

Örgütler açısından temel sorun çatışmanın ortaya çıkmasından ziyade doğru yönetilerek örgütün amaçlarına ulaşılmasında fayda sağlayacak bir araca dönüştürülebilmesidir. Çatışma etkili bir biçimde yönetilmediğinde örgütte kalitesizlik, insan kaynaklarının ve mali kaynakların israfı ve iş kaybı gibi pek çok olumsuzlukla karşılaşmaktadır (Karip, 2000, s. 23). Çatışmanın bu olumsuzluklarını azaltarak olumlu yönlerini ön plana çıkarabilmek etkin bir çatışma yönetiminin sergilenmesini gerektirmektedir.

Örgütsel çatışmaların yönetiminde izlenebilecek temel yöntemler işbirliği, uyma, uzlaşma, üstünlük kurma ve kaçınma olmak üzere beş grupta toplanabilir (Karip, 2000, s. 60-65; Şimşek ve Çelik, 2009, s. 154-155; Güney, 2011, s. 308-311);

*İşbirliği*, bu yöntemde taraflar arasında ortak biçimde kabul edilebilecek bir çözüm yolu bulunmaya çalışılır. Taraflar karşı karşıya gelerek çatışmayı oluşturan sorunu ve çözüm yollarını tartışırlar. Böylece taraflar çözüm ile ilgili olarak kendi sınırlı bakış açısını aşabilirler. Bu yöntem, bilgi ve iletişim eksikliği sonucu oluşan yanlış anlama ya da anlaşılmalara nedeniyle meydana gelen çatışmaların çözümünde etkilidir.

*Uyma*, taraflardan birinin karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesini ifade eder. Bu strateji, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir.

*Uzlaşma*, taraf olanlar için ortak bir yol bulunarak çatışmayı çözme ve yönetme sürecine denir. Bu yöntemde karşılıklı taviz vermeler söz konusu olduğundan kazanan ve kaybeden taraf yoktur. Örgütsel çatışmada uzlaşma yöntemi zayıf bir sorun çözme yöntemidir. Çünkü bu çözüm yolu, her zaman örgüt amaçlarına ulaşılmasında etkin bir rol oynayamamaktadır.

*Hükmetme*, taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır. Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hakim olduğu örgütlerde bu strateji yaygın olarak kullanılır. Ayrıca bu yöntem, taraflar arasında kazanma ve kaybetme durumu yaratarak kaybeden tarafın hayal kırıklığına uğramasına ve düşmanca tavırlar geliştirmesine neden olabilir.

*Kaçınma*, tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda bu strateji kullanılır. Bu yöntem çatışmayı görmezden gelmeyi ifade eder. Kaçınma stratejisi, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması gibi amaçlarla da kullanılabilir. Kısa dönemde bu yöntem etkili olabilir. Ancak uzun dönemde bu yöntem örgütsel yapıda büyük olumsuzluklar yaratabilir.

Rahim'e göre, stratejilerin örgütsel etkinliğe katkısı, toplumsal ihtiyaçların tatmini, örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanması kriterleri göz önüne alınarak en uygun strateji belirlenmeli ve örgütsel çatışmanın yönetiminde kullanılmalıdır (1992'dan aktaran Karip, 2000, s. 66).

### ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Temel amaçları arasında etkinliğin ve verimliliğin önemli bir yer tuttuğu modern örgütlerin hedeflerine ulaşmasında çatışmanın yönetilmesi çok önemli bir gereklilik olarak görülmektedir. Çatışmanın yönetilmesi bir taraftan çatışma olgusunun doğasında olan bozucu, yıkıcı etkileri ortadan kaldırırken diğer yandan örgüte değişim, yenilik, yaratıcılık katabilecek bir rekabet ortamı sağlamak gibi çeşitli olumlu katkılar yapabilmektedir. Bu çalışmada, çatışmanın bahsi geçen örgütsel boyutları ve örgütlerin etkinlik ve verimlilik sağlamaları noktasındaki önemi göz önüne alınarak kamu yöneticilerinin çatışmayı yönetme yöntemleri ile bireysel değerleri arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Kendine has çeşitli amaçları olan ve toplumun müşterek ihtiyaçlarının karşılanması noktasında temel aktör konumunda bulunan kamu yönetimi, çoğu zaman özel sektörden farklı bir hizmet anlayışı ile hareket etmektedir (Akdağ ve Arklan, 2013, s. 36-37). Kamu ve özel sektör yönetim biçimlerini karşılaştırmak maksadıyla yapılan farklı araştırmalarda özellikle "gelişme eğilimi", "profesyonizm eğilimi" ve "bürokrasi eğilimi" kültür boyutlarında farklılıklar tespit edilmiştir (Yürür ve Soygüzel, 2010, s. 44); özel sektör kuruluşları kamu kuruluşlarına göre daha çok gelişme eğilimli ve daha profesyonel; buna karşılık kamu kuruluşları da özel sektöre göre daha fazla bürokratik kültüre sahiptir. Kamu yöneticilerinin içinde bulundukları bürokratik kültür ve sahip oldukları bireysel değerler, örgüt içindeki çatışmaya bakış açılarını da çatışmayı yönetme biçimlerini de doğrudan etkilemektedir. Bürokratik örgütlenmenin beraberinde getirdiği katı, hiyerarşik ve hantal yapı çatışmanın örgüt içerisinde olumsuz algılanmasını sonucunu da doğurmaktadır. Yürür ve Soygüzel (2010, s. 45) araştırmalarında, kamu yöneticilerinin çatışmayı yönetme biçimlerinde de

etkili olan bürokratik yapı ile de ilişkili olarak; kamu yöneticilerinin gerektiğinde karşı tarafın rızası olmadan tek taraflı kararlar alarak uygulayabilmelerinin de etkisiyle hükmetme yöntemini özel sektör yöneticilerine oranla daha fazla kullandıklarını tespit etmişlerdir. Kamu yöneticileri üzerine yapılan bir başka araştırmada ise (Şahin, Emmini ve Ünsal, 2006, s. 567), yöneticilerin en çok başvurdukları çatışma yöntemleri arasında “otorite ve baskı kurma”, “disiplin ve ceza”, “çatışmayı görmezlikten gelme”, “çatışan tarafların yerlerini değiştirme” ve “çok iş vererek meşgul etme” gibi geçici çözüm yöntemlerinin yer aldığı görülmüştür.

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma birincil elden veri toplama tekniklerinden yüz yüze anket tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan anket metninde ilk olarak Kırıkkale İl Özel İdaresinde görevli yöneticilerin bireysel değerleri, ikinci olarak ise astları ve kendileriyle beraber yönetim pozisyonlarını paylaşan yöneticilerle yaşadıkları çatışmaları yönetirken kullandıkları çatışma yönetimi yöntemleri ölçülmeye çalışılmıştır. Bireysel değerlerin ölçümünde Schwartz’ın (1992), bireysel değer ölçeği, Örgütsel çatışma yönetimi yöntemlerinin belirlenmesinde ise Rahim’in Örgütsel Çatışma Yönetimi Envanteri-II ve III” (1983, 1992) ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca Schwartz’ın on boyut altında topladığı bireysel değerlerin yöneticilerin seçtikleri çatışma yönetimi yöntemleri ile ilişkisi yorumlanırken Bacanlı’nın (2000, s. 600), “Schwartz’ın bireysel değer ölçeği gruplarındaki değerler” tablosundan da faydalanılmıştır. Araştırma için ana kütle olarak Kırıkkale İl Özel İdaresinde yönetim pozisyonlarında çalışan kamu personelleri seçilmiş ve örneklem büyüklüğü 32 olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında öncelikle genel demografik özellikler incelenmiş daha sonra değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

### ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde 29’unun bay, 3’ünün bayan olduğu görülmektedir. Eğitim durumu bakımından lise ve üstü mezunları çoğunluğu oluşturmaktadır. Çalışma yılı açısından çok büyük oranın 5 yıl ve daha fazla süredir çalıştığı, % 31’lik bir oranın ise 21-25 yıllık çalışma tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Yaş dağılımı bakımından katılımcıların çoğunluğu 36 yaş ve üzerindedir. Unvanlar bakımından birim müdür ve yardımcılarının çoğunlukta olup, ilçe özel idare müdürleri, genel sekreter ve genel sekreter yardımcılarının bulunmaktadır.



**Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Genel Özellikleri**

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Birikimli Yüzde
Erkek	29	90,6	90,6
Kadın	3	9,4	100,0
<b>Eğitim durumu</b>			
Ortaokul	1	3,2	3,2
Lise	11	35,5	38,7
Önlisans	8	25,8	64,5
Lisans	9	29,0	93,5
Yüksek Lisans	2	6,5	100,0
<b>Tecrübe</b>			
0-5 yıl	2	6,9	6,9
6-10 yıl	7	24,1	31,0
11-15 yıl	4	13,8	44,8
16-20 yıl	3	10,3	55,2
21-25 yıl	9	31,0	86,2
25+ yıl	4	13,8	100,0
<b>Yaş</b>			
18-25	1	3,2	3,2
26-35	11	35,5	38,7
36-45	6	19,4	58,1
46-55	13	41,9	100,0
<b>İş Unvanınız</b>			
Genel Sekreter	1	3,1	3,1
Genel Sekreter Yrd.	2	6,3	9,4
İlçe Özel İdare Müdürü	8	25,0	34,4
Birim Müdürü	12	37,5	71,9
Birim Müdür Yrd.	9	28,1	100,0
<b>Toplam</b>	<b>32</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## HİPOTEZLER

### Araştırmanın ana hipotezleri;

**H1:** Yöneticilerin sahip oldukları bireysel değerler ile astlarıyla aralarındaki çatışmalarda izlendikleri çatışma yönetimi yöntemleri (işbirliği, uyma, hükmetme, kaçınma, uzlaşma) arasında anlamlı ilişkiler vardır

**H2:** Yöneticilerin sahip oldukları bireysel değerler ile kendileriyle beraber yönetim pozisyonlarını paylaşan yöneticiler arasındaki çatışmalarda izledikleri çatışma yönetimi yöntemleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.

10 alt değişkenden oluşan değerler ve 5 alt değişkenden oluşan çatışma yönetimi yöntemlerinin her bir alt değişkeni için hipotez oluşturulmamıştır. Alt değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek üzere korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz neticesinde korelasyon katsayıları göz önünde bulundurularak anlamlı olanlar yorumlanmıştır. Buna göre aralarında anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilen değişkenler ortaya konulmuştur. Ayrıca ilişkilerin varlığı, yönetici veya astlar arasındaki çatışmaların çözümünde izlenen yöntemlerin karşılaştırılması şeklinde de incelenmiştir.

Tablo 2’de yöneticilerin sahip oldukları değerler ile astları ile aralarındaki ilişkilerde ortaya çıkan çatışmaları yönetim tarzları arasındaki ilişkiler özetlenmektedir. Analiz sonuçları değerlerin alt boyutlarını oluşturan değişkenlerle bu düzeydeki çatışma yönetimi yöntemleri arasında anlamlı ilişkilerin var olduğunu göstermektedir.

Korelasyon katsayıları incelendiğinde; yöneticilerin sahip olduğu özyönelim değeri ile, işbirliği çatışma yönetimi arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu görülmüştür. Diğer taraftan özyönelim değeriyle, astlarla olan çatışmalarda uyma, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma şeklindeki yönetim davranışları arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişkiler görülmemektedir.

Korelasyon değerleri özyönelim değeri ile işbirliği çatışma yönetimi arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir (korelasyon katsayısı; 0,585). Desteklenen bu fikir; öz saygınlık, yaratıcılık, meraklılık, bağımsızlık gibi özelliklere yüksek derecede değer veren yöneticilerin, astlarıyla aralarında ortaya çıkan sorunlarda daha çok onların görüşlerini alma, değerlendirme ve işbirliği yapma yolunu tercih ettiğini göstermektedir. Bu davranış eğiliminin, kendisine saygı gösteren, benlik saygısına önem veren yöneticilerin, sorunlu durumlar olduğunda astların da benlik saygısına önem vermek ve onlara saygı göstermek istemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

İkinci değer bileşeni olarak uyumluluk ile işbirliği yöntemi arasında anlamlı ilişkiler gözlemlenmektedir (korelasyon katsayısı; 0,794). Bu sonuca göre; itaatkarlık, nezaket gibi değerlerin, yöneticilerin daha bütünleştirici, uzlaşıcı bir çatışma yönetim tarzı izlemesiyle ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, uyum değeri ile uyma, hükmetme, uzlaşma ve kaçınma şeklindeki çatışma yönetimi tarzları arasında anlamlı ilişkiler gözlenmemektedir.

Üçüncü değer olarak, uyarılma ile uyma (korelasyon katsayısı: 0,439) ve uyarılma ile hükmetme (korelasyon katsayısı: 0,429) şeklindeki çatışma yönetim davranışı arasında anlamlı ilişkiler gözlemlenmekte, diğerleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmemektedir. Bu sonuçlar heyecan arayan cesur yöneticilerin daha çok hükmetme ve aynı zamanda uyma şeklinde çatışmaları yönettiklerini ifade ettiklerini göstermektedir. Bu sonuç beklenmemekle birlikte, cesaret ve farklılığı kabul etme özelliğinin, astların fikirlerine değer verme ve onlara uymanın yanında, kendi fikirlerine de aynı düzeyde değer verme ve savunma eğilimi ile ilgili olduğunu göstermektedir.

Bireysel değerlerden hazcılığın ise uyma, hükmetme ve uzlaşma şeklindeki çatışma yönetimi davranışıyla ilişkili olduğu görülmektedir. (korelasyon katsayıları sırasıyla; 0,827, 0,758, 0,403). Dolayısıyla yaşamdan zevk alan, isteklerine düşkün olan yöneticilerin, astlarıyla yaşadığı çatışmalı durumlarda aynı zamanda astların görüşlerine uyarak, tavizlerde bulunarak veya orta bir yol bularak bir şekilde çatışmalı durumları çözme eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Beşinci bireysel değer olarak “başarı” değişkenine önem vermenin ise kaçınma hariç tüm diğer çatışma yönetimi davranışları ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, özellikle başarıya önem vermenin uzlaşma, işbirliği, hükmetme ve uyma şeklindeki çatışma yönetimi davranışları ile ilişkiler olduğu görülmektedir. (Korelasyon katsayıları sırasıyla: 0,443, 0,397, 0,411, 0,512). Bu bulgular sözü geçen, hırslı, yetkin başarılı özelliklere sahip yöneticilerin astları ile olan sorunların çözümü için çatışma yönetimi davranışlarından kaçınma hariç tüm yolları izleme eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Altınca bireysel değer olarak “güç” ise hükmetme (korelasyon katsayısı: 0,459) ve uzlaşma (korelasyon katsayısı: 0,445) şeklindeki çatışma yönetimi yöntemleri ile daha çok ilişkilidir. Bu durum otorite ve sosyal görünüme önem vermenin, astlarla olan sorunlarda hükmetme veya orta yol bulma şeklindeki uzlaşmacı çatışma yönetimi ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Yedinci değer olan “güvenlik” değişkeninin ise çatışma yönetim tarzlarından sadece işbirliği yaklaşımı ile orta düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir (korelasyon katsayısı: 0,511). Bu bireysel, grupsal veya toplumsal düzene, ahenge veya sağlığa önem veren yönetici özelliklerinin, çatışma yönetim tarzlarından birlikte hareket etme ve ortak karara varma isteğini desteklediği şeklinde yorumlanmaktadır.

Sekizinci olarak, “gelenek” değişkeninde, güvenlik değişkeninde olduğu gibi sadece işbirliği yaklaşımı ile ilişkili olduğu görülmektedir (korelasyon katsayısı: 0,549). Diğer taraftan diğer çatışma yönetim tarzları ile ilişkisi olduğunu bulgular desteklememektedir. Bu sonuç, ılımlı, alçakgönüllü, kabullenici özelliklerin de ortak karar alma şeklindeki işbirliği yönetim tarzı ile ilişkili olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Dokuzuncu değer olan evrenselliğinde işbirliği çatışma yönetimi tarzı ile ilişkili olduğunu bulgular göstermektedir (korelasyon katsayısı: 0,493). Yani güzel bir dünya,

eşitlik, barış gibi küresel değerlere önem veren kamu yöneticileri, işbirliği çatışma yönetimini seçmektedirler.

Yöneticilerin astlarıyla olan çatışmalarının çözümü düzeyinde incelenen son değer olan “hayırseverlik” ise işbirliği çatışma yönetimi davranışıyla ilişkilidir (korelasyon katsayısı: 0,630). Öyle ki, ilişki düzeyinin orta düzeyde ve evrensellik, gelenek ve güvenliğin işbirliği ile olan ilişkilerin düzeyinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu da, bağışlayıcılık, tinsellik, dostluk gibi değerlerin birlikte hareket etme-işbirliği şeklindeki çatışma yönetimi ile daha yakından ilişkili olduğu sonucuna götürmektedir.

Kısaca yöneticilerin astlarıyla aralarında ortaya çıkan çatışmaların çözümünde izlediği çatışma yönetimi tarzlarında, sahip olduğu değerlerin önemli rolünün olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 2:** Bireysel Değerler ile Yöneticiler ve Astları Arasındaki Çatışmaların Çözüm Yöntemleri Arasındaki İlişkiler

		İşbirliği	Uyma	Hükmetme	Uzlaşma	Kaçınma
Özyönelim	Pearson Correlation	,585(**)	,137	,020	,025	-,032
	Sig. (2-tailed)	,002	,505	,921	,898	,877
Uyum	Pearson Correlation	,794(**)	,104	-,078	,146	,060
	Sig. (2-tailed)	,000	,607	,682	,441	,770
Uyarılma	Pearson Correlation	,171	,439(*)	,429(*)	,109	,026
	Sig. (2-tailed)	,385	,019	,018	,565	,899
Hazcılık	Pearson Correlation	-,087	,827(**)	,758(**)	,403(*)	,370
	Sig. (2-tailed)	,666	,000	,000	,033	,063
Basarı	Pearson Correlation	,443(*)	,397(*)	,411(*)	,512(**)	,294
	Sig. (2-tailed)	,018	,036	,024	,004	,129
Güç	Pearson Correlation	,225	,249	,459(*)	,445(*)	,297
	Sig. (2-tailed)	,240	,210	,011	,014	,140
Güvenlik	Pearson Correlation	,511(**)	,131	-,059	-,092	-,175
	Sig. (2-tailed)	,004	,500	,749	,616	,373
Gelenek	Pearson Correlation	,549(**)	,283	,142	,325	,278
	Sig. (2-tailed)	,002	,152	,453	,080	,169
Evrensellik	Pearson Correlation	,493(**)	,087	-,149	-,185	-,290
	Sig. (2-tailed)	,008	,659	,439	,337	,150
Hayırseverlik	Pearson Correlation	,630(**)	,159	-,145	-,035	-,204
	Sig. (2-tailed)	,001	,448	,470	,862	,351
	N	32	32	32	32	32

Çatışma sadece yöneticiler ile yönetilenler arasında değil, yöneticilerin kendi arasında da gerçekleşebilmektedir. Araştırmanın bu kısmında yöneticilerin kendi aralarında yaşadığı sorunlar karşısında, sahip olduğu değerlerin izlediği çatışma yönetim tarzları ile ilişkileri incelenmektedir.

Öncelikle, kişisel değerlerin yöneticiler arasındaki çatışma yönetim tarzları ile ilişkilerinin, yöneticilerle astlar arasındaki çatışma yönetim tarzları ile olan ilişkilerinde olduğu gibi tüm değer alt bileşenleri bakımından olduğu görülmemektedir. Bunlar arasından; “özyönelim”, “uyum” ve “uyarılma” değerlerinin, yöneticiler arası çatışmaların yönetimi yöntemlerinden hiç biri ile ilişkisi tespit edilmemiştir. Oysa ki, bu değerler astlarla aralarındaki çatışmaların çözümü yöntemleri ile ilişkiliydi (Özyönelim ve uyumun bütünleşme ile, uyarılmanın hükmetme ve uyma ile ilişkili olduğu daha önce açıklanmıştır). Bunlardan bağımsızlığa verilen önemi ifade eden öz yönelimin ve uyumun işbirliği çatışma yaklaşımı ile ilişkisinin, yöneticilerin kendi aralarındaki çatışmalarda etkisi olmadığı anlaşılmaktadır. Cesaretli olma ve heyecan arama gibi kavramlarla ifade edilen uyarılma ile hükmedici ve uzlaşmacı çatışma yönetim tarzı arasındaki orta düzeydeki ilişkilerin, yöneticilerin kendi aralarındaki sorunlarda olmadığı anlaşılmaktadır. Yani yöneticilerin cesaret düzeyi ile kendi aralarında hükmedici olma ve uzlaşmacı olma arasında ilişki yoktur.

Dördüncü değer olan “hazcılık” alt değişkeninin ise yöneticiler arası çatışma çözüm yöntemlerinden kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma ile yakından ilişkili olduğu görülmektedir (korelasyonlar sırasıyla: 0,726, 0,698, 0,725, 0,600). Bu durum yöneticiler arasındaki olumsuz ilişkilerde mevcut durumun sürdürülmesi, huzurun korunması veya durumun düzeltilmesi için hazcılık değerinin çatışma yönetim tarzlarından işbirliği yaklaşımı hariç tüm çatışma yönetimi tarzlarını tercih etmedeki önemini göstermektedir.

Beşinci olarak “başarı” değerinin yöneticiler arası çatışma yönetim tarzlarından kaçınma, uyma ve hükmetme ile ilişkili olduğu görülmektedir (korelasyon katsayıları sırasıyla: 0,466, 0,502, 0,484). Yani başarı güdüsü yüksek olan yöneticiler, kendi aralarındaki sorunları çözmek için uyma, hükmetme ve kaçınma davranışlarını sergileme eğilimindedir.

Altıncı olarak “güç” değişkeni ise işbirliği yaklaşımı hariç, tüm diğer yöneticiler arası çatışma yönetim davranışları ile ilişkilidir. Yani güce sahip olma ve gücü koruma güdüsünün yüksek oluşu, kaçınma, uyma, hükmetme ve uzlaşma şeklindeki çatışma yönetimi tarzlarının izlenmesini desteklemektedir. Bu bulgular, kaçınma, uzlaşma ve uyma davranışının daha çok mevcut gücü koruma, hükmetme davranışının ise gücü geliştirme güdüsüyle ilgili olduğunu düşündürmektedir.

Yedinci olarak, güvenlik değerinin yöneticiler arası çatışma yönetimi tarzları ile ilişkisi gözlenmemektedir. Ancak her ne kadar istatistiki açıdan anlamlı olmasa ve net bir sonuca varmayı engellese de, güvenlik değerinin; işbirliği çatışma çözme yöntemi ile olumlu (korelasyon katsayısı: 0,271), hükmetme ile olumsuz (korelasyon katsayısı: -0,140) ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Yani düzeni korumak isteyen

yöneticilerin, diğer yöneticilerle sorunlarını anlaşılarak ve baskıcı bir yaklaşım tarzı izlemeyerek çözmek istemesi muhtemeldir.

Sekizinci, dokuzuncu ve onuncu değerler olan “gelenek”, “evrensellik” ve “hayırseverlik” ise sadece işbirlikçi yöneticiler arası çatışma yönetim tarzı ile ilişkilidir (korelasyon katsayıları sırasıyla: 0,389, 0,427, 0,502). Yani alçakgönüllük ve ılımlılıkla ifade edilen geleneksellik, sosyal adalet, eşitlik ve erdemli olma ile ifade edilen evrensellik ve tinsel, bağışlayıcı olma, anlamlı bir yaşam sürme, yardım sever olma ile ifade edilen hayırseverlik değerlerinin yüksek oluşu, yöneticilerin kendi aralarındaki sorunları ortak karara vararak, bütünleştirici bir yaklaşım izlemelerinde rol oynamaktadır.

**Tablo 3:** Bireysel Değerler ile Yöneticiler Arasındaki Çatışmaların Çözüm Yöntemleri Arasındaki İlişkiler

		İşbirliği	Uyma	Hükmetme	Uzlaşma	Kaçınma
Özyönelim	Pearson Correlation	,219	,175	,048	,026	,152
	Sig. (2-tailed)	,283	,384	,811	,899	,439
Uyum	Pearson Correlation	,348	,009	-,115	,048	,119
	Sig. (2-tailed)	,064	,966	,554	,811	,532
Uyarılma	Pearson Correlation	,298	,364	,332	,290	,325
	Sig. (2-tailed)	,123	,057	,079	,135	,080
Hazcılık	Pearson Correlation	,202	,698(**)	,725(**)	,600(**)	,726(**)
	Sig. (2-tailed)	,323	,000	,000	,001	,000
Başarı	Pearson Correlation	,217	,502(**)	,484(**)	,371	,466(**)
	Sig. (2-tailed)	,267	,006	,008	,052	,009
Güç	Pearson Correlation	,194	,465(*)	,450(*)	,421(*)	,508(**)
	Sig. (2-tailed)	,313	,013	,014	,026	,004
Güvenlik	Pearson Correlation	,271	,001	-,140	,139	,065
	Sig. (2-tailed)	,147	,997	,453	,474	,723
Gelenek	Pearson Correlation	,389(*)	,335	,142	,294	,357
	Sig. (2-tailed)	,037	,081	,461	,129	,053
Evrensellik	Pearson Correlation	,427(*)	,017	-,253	,082	,037
	Sig. (2-tailed)	,024	,931	,186	,678	,851
Hayırseverlik	Pearson Correlation	,502(**)	-,036	-,278	,079	,004
	Sig. (2-tailed)	,009	,866	,160	,706	,984
	N	32	32	32	32	32

Gerçekleştirilen analizler neticesinde; “H1: Yöneticilerin sahip oldukları bireysel değerler ile astlarıyla aralarındaki çatışmalarda izlendikleri çatışma yönetimi yöntemleri (işbirliği, uyma, hükmetme, kaçınma, uzlaşma) arasında anlamlı ilişkiler vardır.” ve “H2: Yöneticilerin sahip oldukları bireysel değerler ile kendileriyle beraber yönetim pozisyonlarını paylaşan yöneticiler arasındaki çatışmalarda izledikleri çatışma yönetimi yöntemleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.” şeklinde kurulan araştırma hipotezleri kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Örgütler için kaçınılmaz olan çatışmalar, iyi yönetilmediğinde, stres, gerginlik, motivasyon bozukluğu, zaman ve maliyet kaybı gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Örgüt için taşıdığı olumsuzluklar nedeniyle klasik yönetim anlayışında mümkün olduğunca kaçınılması gereken bir durum olan çatışma, modern örgütlerde olumsuz yönlerinin azaltıp yenilik, verimlilik, etkinlik gibi faydalarının ön plana çıkarılarak faydalanılması gereken bir durum olarak algılanmaktadır. Çatışmaların örgütler için olumsuz bir etki yaratmak yerine etkinlik ve verimlilik yaratacak bir unsur haline gelmesi örgüt içi çatışmaların iyi yönetilmesine bağlıdır.

Yöneticiler örgütsel çatışmaları yönetirken düşünce, tutum ve davranışlarını etkileyen bireysel değerlerinin etkisinde kalabilmektedir. Bireysel değerler yöneticilerin çatışmayı yönetirken seçecekleri yöntemi de etkilemektedir. Çatışmanın çözümü için yöneticilerin seçtikleri yöntemlerin rasyonellikten uzaklaşarak yöneticilerin bireysel değerlerine bağlı olarak değişmesi, örgütler için telafi edilemez olumsuz sonuçlar çıkmasına neden olabilecektir.

Kamu yöneticilerinin sahip oldukları bireysel değerlerle astları ve kendileriyle beraber yönetim pozisyonlarını paylaşan yöneticilerle yaşadıkları çatışmaları yönetirken kullandıkları yöntemler arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada, Kırıkkale İl Özel İdaresinde görev yapmakta olan kamu yöneticilerine anket uygulanmıştır. Kamu idareleri sahip olduğu örgütlenme yapısı ve örgüt kültürü nedeniyle özel sektör örgütlenmelerinden farklı özellikler göstermektedir. Yapılan çalışmalarda kamu kuruluşlarının özel sektöre göre daha fazla bürokratik kültüre sahip oldukları ve kamu yöneticilerinin çatışmayı yönetme biçimlerinde de etkili olan bürokratik yapı ile de ilişkili olarak; gerektiğinde karşı tarafın rızası olmadan tek taraflı kararlar alarak uygulayabilmelerinin söz konusu olduğu ve genellikle çatışmaların çözümünde, “hükmetme”, “otorite ve baskı kurma”, “disiplin ve ceza”, “çatışmayı görmezlikten gelme”, “çatışan tarafların yerlerini değiştirme” ve “çok iş vererek meşgul etme” gibi geçici çözüm yöntemlerini tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Çıkış noktası kamu yöneticilerinin sahip oldukları bireysel değerlerle astları ve kendileriyle beraber yönetim pozisyonlarını paylaşan yöneticilerle yaşadıkları çatışmaları yönetirken kullandıkları yöntemler arasındaki ilişkileri belirlemek olan çalışmamızda ise, yöneticilerin astları ile yaşadığı sorunların çözümünde izlediği

işbirliği çatışma yönetimi; uyum ve hayırseverlik değerleri ile, uyma tarzında çatışma yönetimi; hazcılık değeri ile, hükmetme tarzı çatışma yönetimi; hazcılık ve güç ile, uzlaşma tarzı çatışma yönetimi; başarı ve güç ile yakından ilgili bulunmuştur. Ayrıca, yöneticilerin kendileriyle beraber yönetim pozisyonlarını paylaşan yöneticilerle yaşadıkları çatışmaların çözümde; işbirliği çatışma yönetimi; hayırseverlik ve evrensellik ile, uyma tarzında çatışma yönetimi; hazcılık ve başarı ile, hükmedici çatışma yönetimi; hazcılık ve başarı ile, uzlaştırıcı çatışma yönetimi hazcılık ve güç ile ve son olarak kaçınma tarzı çatışma yönetimi hazcılık ve güç ile yakından ilişkili olarak tespit edilmiştir.

Çalışmanın sonuçlarından da anlaşılabacağı üzere Kırıkkale İl Özel İdaresinde görev yapmakta olan kamu yöneticilerinin sahip oldukları bireysel değerler, çatışmayı yönetirken tercih ettikleri yöntemler ile ilişkilidir. Kamu yöneticilerinin çatışmayı yönetirken seçtikleri yöntemlerle sahip oldukları bireysel değerler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan bu çalışmanın en önemli kısıtı araştırmanın küçük bir grup üzerinde yapılmış olmasıdır. Bu nedenle elde edilen sonuçların kamu yöneticileri üzerinde yapılacak benzer araştırmalarla güçlendirilmesi gerekmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Akdağ, M., Arklan, Ü. (2013). "Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi", The Journal of Academic Social Science Studies, 6(4): 33-55.
- Asan, H. T., Ekşi, F., Doğan, A. ve Ekşi, H. (2008). "Bireysel Değerler Envanteri'nin Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, (27): 15-38.
- Bacanlı, H. (2000). "Üniversite Öğrencilerinin Değer Tercihleri", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (20): 597-610.
- Başaran, İ. E. (2008). Örgütsel Davranış, Ankara: Ekinoks.
- Bulut, D., İşman, Ç. (2004). "Muğla İli Sağlık Yöneticilerinde Kişisel Değer Analizi", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 7(3): 277-293.
- Dılmaç, B., Bozgeyikli, H., Çıkılı, Y. (2008). "Öğretmen Adaylarının Değer Algılarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Değerler Eğitimi Dergisi, 6(16): 69-91.
- Doğan, İ. (2008). Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar, 8. baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Erdem, A. R. (2003). "Üniversite kültüründe önemli bir unsur: Değerler", Değerler Eğitimi Dergisi, 1(4): 55-72.
- Eren, E. (2013). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yay.
- Ertürk, M. (2012). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yay.
- Fidan, N., K. (2009). "Öğretmen Adaylarının Değer Öğretimine İlişkin Görüşleri", Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 2(2): 1-18.
- Güney, S. (2011). Örgütsel Davranış, Ankara: Nobel Yay.
- Karalar R., Kiracı H. (2010). "Bireysel Değerlerin Sürdürülebilir Tüketim Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi", 2(2): 79-106.



- Karip, E. (2000). Çatışma Yönetimi, Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Kılıç, M. (2001). "Örgütsel Çatışma ve Yönetimi", (ed.): Salih Güney, Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel yay.
- Kızılçelik S., Erjem, Y. (1994). Açıklamalı Sosyoloji Terimler Sözlüğü, Ankara: Atilla Kitabevi.
- Özgüven, İ. E. (2003). Psikolojik Testler, Ankara: PDREM Yayınları.
- Özkalp, E. (2005). Sosyolojiye Giriş, 14. Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010), Örgütsel Davranış, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Pazarcık, Y. (2010). Eğitimin Bireysel Değerler ve Yöneticilerin İş Görme Anlayışına Etkisi: Türkiye'de Yabancı Dilde Eğitim Veren Orta Eğitim Kurumları Mezunları Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Rahim, M. A. (1983). A Measures of Styles of Handling Interpersonal Conflict. The Academy of Management Journal, 26(2): 368 – 376.
- Rahim, M. A. (1992). Managing Conflict in Organizations. Praeger Publishers: USA.
- Robbins, S.P. ve Judge T. A. (2013). Örgütsel Davranış, (Çev. Edt. İnci Erdem). Ankara: Nobel.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in The Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Test in 20 Countries. M. Zanna (Der.) Advances in Experimental Social Psychology (25), 1-65. California: Academic Press.
- Sıgır, Ü. (2007). "Kamu ve Özel Sektördeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırılmalı Bir Çalışma", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (18): 49-62.
- Şahin, A., Emini, F. T., Ünsal, Ö. (2006). "Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (15): 553-568.
- Şimşek Ş. ve Çelik A. (2009). Yönetim ve Organizasyon, Konya: Eğitim Akademi.
- Şişman, M. (2007). Örgütler ve Kültürler, Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Vurgun L., ve Öztop S. (2011), "Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(3): 217-230.
- Yılmaz, K. (2007). "İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Değerlere Göre Yönetim İle İlgili Görüşleri", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (52): 639-664.
- Yürür, S., ve Soygüzel, H. (2010), "Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi", Paradoks, 6(1): 31-47.